

Nyugat-magyarországi Egyetem
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A teljesítménymenedzsment alkalmazhatóságának
eredményei a hazai kis- és középvállalkozásoknál

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Kurucz Attila

Sopron

2011

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Témavezető: Dr. Tóth Ferenc CSc.

Témavezető támogató aláírása

1. A kitűzött célok, hipotézisek

A jelen disszertációban összefoglalt kutatás kiinduló pontját az a megfigyelés képezi, hogy a kis- és középvállalkozások számos esetben nem fordítanak elegendő figyelmet a teljesítmények és a költségek tervezésére, illetve mérésére és értékelésére. Megalapozottnak tűnik az az előfeltevés, hogy az e problématerülettel foglalkozó teljesítménymenedzsment-tevékenység önmagában is a hatékonyság növekedéséhez vezethet az említett, sokféleséget felmutató cégcsoport több szegmensében.

A teljesítmény meghatározása nagyon összetett fogalmát sokféle tudományban, sokféleképpen használják. A kutatás a szervezeti szintű teljesítményt vizsgálja, az egyéni szintű teljesítmények kérdéseivel nem foglalkozik.

A disszertáció megírásának hármas célja volt: (1) összefoglalni a teljesítményméréssel és -értékeléssel kapcsolatos releváns szakirodalmat, a nemzetközi szerzők mellett áttekintést adva a magyarországi kutatásokról is. (2) Megfelelő empirikus bázison megvizsgálni a teljesítménymérés és menedzsment tényleges helyzetét és javítási lehetőségeit a magyarországi KKV-knál. Az empirikus kutatás fókuszában a teljesítmény és a teljesítményt meghatározó kontingencia-tényezők álltak, ezen belül kiemelten a stratégiai menedzsment és a költséggazdálkodás vonatkozásában vizsgálja a disszertáció az ok-okozati összefüggéseket. A leírt tényezők és összefüggéseik alapján egyúttal felépít és tesztel egy javasolni kívánt „teljesítménymodellt”. (3) Végül az eredmények alapján ajánlásokat megfogalmazni a KKV vezetők számára cégük hatékonyabb működésére, a teljesítménycélok könnyebb elérésére.

A kutatás alapvető kérdéseit a stratégia – költséggazdálkodás – teljesítmény kapcsolatának és egymással való kölcsönös hatásainak megismerése formálta.

1. Milyen általános jegyei vannak a kis- és középvállalkozások stratégiai gondolkodásának? Milyen kritikus sikertényezőkre építenek? Hogyan értékelik a vezetők saját vállalkozásaik kompetenciáját, és azokat hogyan építik bele a stratégiai célokba?
2. Hogyan épülnek fel a KKV-k költségekkel dolgozó rendszerei? Hogyan változnak a költséggazdálkodás elemei az elvárt és ténylegesen megvalósult eredmények (teljesítmények) tükrében? A költségnyilvántartó rendszereken keresztül mennyire látható a belső működés hatékonysága?

3. Hogyan hatnak a teljesítmények és az elért eredmények a vezetők döntéseire?
Hogyan hat a teljesítményértékelés és -tervezés folyamata a belső üzleti folyamatokra? Milyen hatással van az elért teljesítmény a cég stratégiájára?

A szerző lényeges feltételezése, hogy amennyiben a meghatározott stratégiai célok, a költséggazdálkodási célok és az elvárt teljesítmények jól definiálhatók, úgy azok megfelelően mérhetőkké és értékelhetőkké is tehetők. Viszont nagyon lényeges, hogy maga a teljesítmény, valamint a stratégia közötti kapcsolat kölcsönös, egyik sem tisztán ok vagy okozati tényező.

Ha elfogadjuk azt a plauzibilis tényt, hogy minden vállalkozásnak megfelelően kell illeszkednie a stratégiai kontextusait jelentő környezetbe, érintettjeinek rendszerében; továbbá hogy a környezethez illesztett stratégiája közvetít a külső követelmények és a belső adottságok, illetve fejlesztési igények között; és hogy az operatív rendszere által működtetett erőforrások („value driver”-ek) felhasználása (vagyis a költségek okozása = cost driving) csak a várható teljesítmények arányában indokolt, akkor szoros – kontrollált, egyben befolyásolható – kapcsolatot kell tartani a stratégia, az értékteremtő (és egyben költségeket okozó) folyamatok és a célelérés (teljesítmények) között. Így a teljesítmények menedzsmentje nem más, mint a stratégiai célok – célkitűzést is kontroll alatt tartó – hatékony elérésének biztosítása.

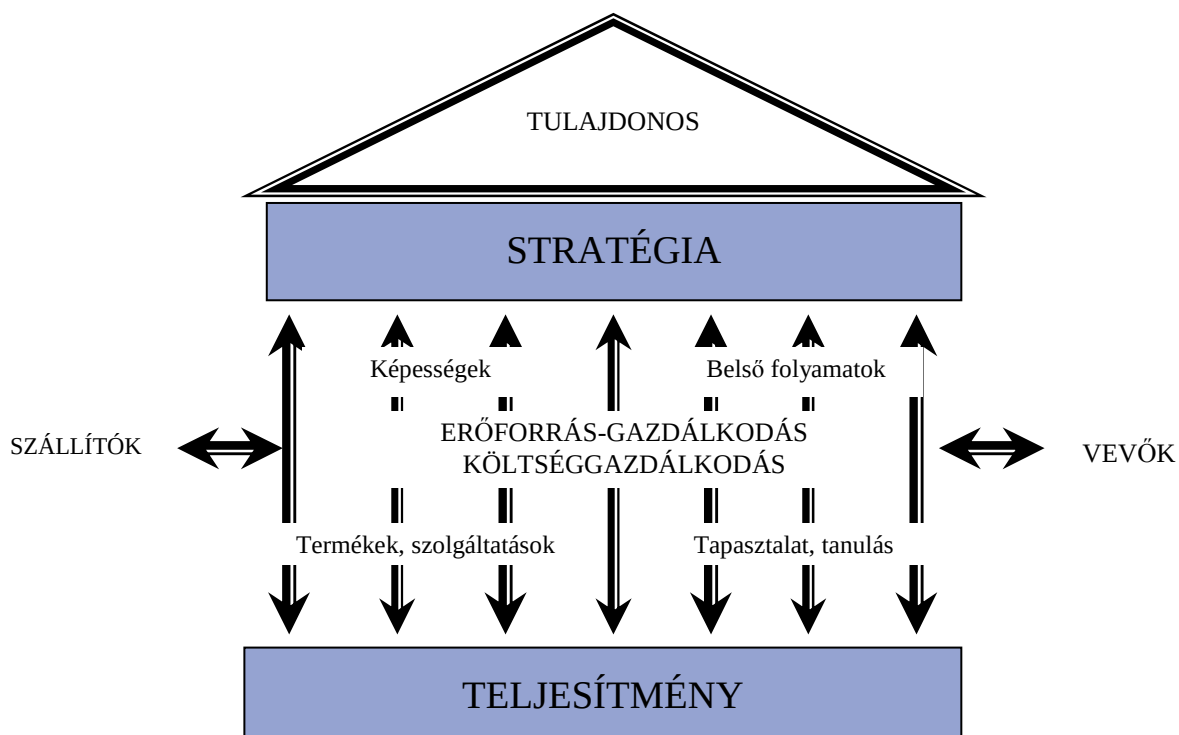
A kutatás keretmodelljének alapját a második generációs teljesítménymenedzsment rendszerek közül a „teljesítményprizma” koncepciója és a vállalati folyamatok működéséről vezetői információkat hordozó „kaplani modell” 3-4 szintű költséggazdálkodási rendszereinek szemlélete képezi. A modell összekapcsolja a vállalkozások jövőképét a cég erőforrásainak felhasználásával, a folyamatok kialakításával, amelyekkel együtt összeáll a vállalkozás elvárt teljesítménye.

A modell értelmezése a következő három ponton keresztül lehetséges:

1. A vállalkozások növekedési irányát és működésük alapvető célját egy – a tulajdonosi kör által erős kontroll alatt tartott – jövőkép és cél együttesen határozza meg. A stratégia a maga klasszikus értelmében nem mindig jelenik meg, de a stratégiai célok rendszere származtatható a kialakított jövőképből.

2. A definiált célok elérése érdekében feláll egy működő szervezet, amelynek tartalmi elemei meghatározzák a belső folyamatok szerkezetét, az erőforrások felhasználását és a külső piaci kapcsolatokat.
3. A vállalati tevékenységek együttesen eredményeznek egy összvállalati teljesítményt. A célok megvalósulása a folyamatok gyenge pontjainak felülvizsgálatával, a piaci érintettekkel való kapcsolatok tapasztalatainak figyelembevételével, kedvező esetben, egy sajátos tanulási folyamatként is hat, amelynek során iteráció kezdődik, ami visszahat a stratégiai döntéshozókra, (legfőképpen) a tulajdonosokra, akik ezáltal újragondolják a legfőbb célokat (teljesítmény okozókat), így újabb folyamatokon keresztül újabb tudással és képességekkel újabb teljesítményekre lesznek képesek.

Teljesítmények mérésének és értékelésének modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Érintettek viszonyai

A KKV-k esetében kiemelten három fő érintetti kör határozza meg a hosszú távú működést és az elért eredményeket: tulajdonos(ok), szállítók, vevők. Az egyes csoportokkal létesített kapcsolat kétoldalú, hiszen fontos mindkét fél elégedettsége az adott kapcsolaton belül. Így

a vizsgálat során olyan teljesítmény modellre építettem, amely figyelembe veszi a vállalat érintettek elégedettsége érdekében végzett törekvéseit, valamint azoknak a szervezet eredményes működéséhez való hozzájárulását is.

- A tulajdonosok gyakran saját maguk is hozzájárulnak a KKV-k mindennapi működéséhez, és ezzel szemben várják el befektetett vagyonuk gyarapodását, a nyereséges működést és a magas vállalkozói hozamot.
- A szállítók felé jellemzően elvárások fogalmazódnak meg a költséghatékonyság, a pontos szállítás, a minőségi termék és a magas színvonalon történő kiszolgálás területein. Azonban a vállalkozás maga is hozzájárulhat a jobb közös együttműködéshez, ha pontosan és időben specifikálja megrendeléseit és rendszeresen határidőre egyenlíti ki számláit.
- A vevők oldalán elsőként az elégedettség fenntartása jelenik meg (minőségi termék és kiszolgálás, vevőkövetés, tanácsadás, értékesítés utáni szolgáltatások), de ugyanilyen fontos, hogy a vevők is hozzájáruljanak a vállalkozás jó teljesítményéhez, legfőképpen az időben történő fizetéssel, valamint a piaci igények közvetítésével.

Belső működés

Az alapmodellt jelentő „teljesítményprizma” koncepció elemei kontextusában először az érintettekkel való viszony alapján alakul ki a stratégia, majd szerveződnek a megfelelő folyamatok, amelyek működéséhez végül különböző kompetenciákat és képességeket szerez és fejleszt a vállalkozás.

A kutatás során a szerző nem vette át szigorúan ezt a modellt, hiszen a kis létszámú menedzsment a kisebb méret, és az egyszerűbb folyamatok szempontjából valószínűleg nem lényeges a sorrend, vagy nem biztos, hogy ilyen logikával felépítve lesz a leghatékonyabb a működés. A növekedési szakasz kezdetekor például nincs lehetőség arra, hogy tömegesen pótlólagos erőforrásokat vonjon be a kisvállalat, ezért az életciklus kezdeti szakaszában csak saját, már meglévő adottságaira építhet.

Nézzük a modell egyes elemeit:

(1)Stratégia: A modell szempontjából nem lényeges formális, írott *stratégia* megléte, ahogyan a vállalkozói iskola stratégiamenedzsment koncepciója alapján a jövőkép, egy elképzelés is elég lehet. Így a kutatás sem élt azzal a hibás feltételezéssel, hogy a

teljesítmény célokat a stratégiából kell levezetni. Ezeket a célokat külön kell megfogalmazni.

(2)Képességek meghatározott tőrából képes meríteni egy KKV. Ezek birtokában szerez kompetenciákat, amelyek előnyösebb helyzetbe hozzák a versenytársakkal szemben. A képességek, meglévő szaktudás, eljárás, szervezet gyakran egy-két személytől függnnek, és ez kihat az egész vállalkozás működésére. Ez mindenképpen lényeges alapeleme a modellnek, amely lehet a fejlődés kulcsa, de – növekvő vállalkozásoknál nem ritkán – a továbbblépés gátja is.

(3)Belső folyamatok működtetésével látja el a vállalkozás az érintettek felé az elvart funkcióit. Beszerez, termel, értékesít, információt nyújt, pénzeket mozgat. Ezeknek a folyamatoknak a szervezése jelenti a hatékonyság kulcsát. Az alapfolyamatok kialakításánál elkerülhetetlen, hogy ne a végső teljesítménycéloknak megfelelően járjunk el. Ha ezek nem jól szervezettek nem csak a hatékonyságából veszít a vállalkozás, de sorozatos kudarcokat kell átélnie, és gyakorlatilag veszteségesen fog működni. A folyamatszemplélet sok esetben előkerül már a szakirodalomban, de jelentőségéhez képest a gyakorlatban nem tapasztalhatjuk ennek realizálódását. A KKV-k szempontjából pedig elsődleges, hogy az amúgy is szűkös erőforrásaikkal takarékosan, gazdaságosan működjenek.

(4)Termék és szolgáltatás jelenti a vállalkozások piaci arcát. Nagyon fontos a termék minősége és a benne rejlő funkcionalitás a vevők elégedettsége szempontjából. Ez a tényező nem önmagában bír jelentőséggel, hanem sokkal inkább a hozzávezető út alapján minősíthetjük. Habár jól kell ismerni minden tulajdonságát, mégis a termék előtti fázisoknál dől el a teljesítmény. A tervezési fázis jelentősége elvitathatatlan mind a piacismeret (a vevői igények megismerése), mind pedig a gyártási folyamat előkészítése (technológia, infrastruktúra, szükséges tőke és maga a termék design megszerzése) szempontjából. Ebben a szakaszban, a paretoi 80-20-as szabály alapján, már 80%-ban megalapozzuk a termék fedezeti szintjét, illetve ezzel együtt a termelés és erőforrás-felhasználás hatékonyságát is.

(5)Tapasztalat, tanulás a záloga a jó teljesítmény fenntartásának. A növekedés során sok olyan mérföldkő van a vállalkozások életében, amikor egy nagyobb szintre kell lépni (megújulni, bővíteni). Ilyenkor már nem működtethető minden terület ugyanúgy, mint korábban. Más funkciókat, más módszereket kell bevinni a gyakorlatba. Tanuló szervezetről beszélhetünk-e? A KKV-k esetében mindenképpen beszélhetünk, viszont ez nem tudatos dolog. A tanulás (vegyük ide a képzés, oktatás) többnyire tapasztalati úton

történik, amiért jellemzően „csak” tacit tudás keletkezik a szervezetben. A direkt tanulást elvetik a KKV-k, felesleges időpazarlásnak tekintik, nem jelenik meg annak beruházás jellege, a jövőbeli előnyök megszerzésére irányuló szándék.

(6)Erőforrás- és költséggazdálkodás: A belső működés leképezéséhez a költséggazdálkodás módszereire és eszköztárára támaszkodik a kutatás, mint a bemutatott elemek mérésére leginkább alkalmas belső vállalati alrendszer. Ezt megerősítette az is, hogy a stratégiai irodalomban a teljesítménymodelleket megalkotó szerzők is többször utaltak a hatékonyság kapcsán a költségszámítási módszerek elavultságára, vagy éppen az információtorzító hatásukra. A modell célja olyan módszerek, költségszámítási és nyilvántartási módok vizsgálata, valamint tesztelése volt, amelyek irányt mutatnak a stratégiai költséggazdálkodás felé. Így adódott a kérdés, hogy a hagyományos összköltségszámítás mellett jelen van-e a rész-költségek kimutatása? A költségnemenkénti csoportosítás mellett projekt költséget vizsgálnak-e a cégek? Olyan módszerek adaptálásának lehetőségét tartalmazza a modell, amelyek támogatják a rugalmas szervezetet, a folyamatszemplélet elterjedését, a teljesítmények hatékony tervezését, előállítását és mérését.

Teljesítmény

A végeredményt a teljes vállalati teljesítmény tervezése, nyomonkövetése és mérése jelenti. Fontos, hogy a vállalkozás tulajdonosai és vezetői tisztábban lássák a cég előnyeit és kudarc lehetőségeit. Pontosabb információval bírjanak üzleti (pénzügyi, reál, információs) folyamataik hatékonyságáról, és olyan mutatók álljanak elő, amelyek kontrollja mellett a stratégiai döntések azonnal felülvizsgálhatók és módosíthatóvá lesznek a kitűzött célok.

A szerző szakirodalmi áttekintést és gyakorlati tanácsadói tapasztalatait is felhasználva fogalmazta meg a kutatás hipotéziseit. A vízió meghatározására, a belső folyamatok menedzselésére és a teljesítmények tudatos kontrolljára fókuszálva három főbb hipotézis igazolására vállalkozott a kutatás, amelyeket további alhipotéziseken keresztül tesztel a munka.

H1: A növekedés-orientált kis- és középvállalkozások jövőképét a tulajdonosok elképzelései által erősen uralt piacközpontú szemlélet jellemzi.

H1a: A kis- és középvállalkozások stratégiai céljai között a piacépítés és vállalati növekedés dominál a belső hatékonysággal szemben.

H1b: A pénzügyi célok háttérbe szorulnak, a piaci stratégiai célok megvalósítása után fordulnak a pénzügyi célok felé.

H1c: A KKV vezetők szemléletében az eredmények fokozottabban előtérbe kerülnek, mint a költségek, ráfordítások.

H2: A növekedésben lévő vállalkozások már módszeresen tervezik költségeiket, ami által sokkal tudatosabb erőforrás-gazdálkodást valósítanak meg, de ez a tervezés nem kapcsolódik szorosan az elérni kívánt teljesítménycélokhoz ezért értékteremtési hatásukat nehezebb visszamérni.

H2a: A költségtervezésnél és költségek értékelésénél már nem csak egy nyilvántartó rendszer működtetése a cél, hanem további lényeges információkat szeretnének a vállalkozások stratégiájuk megalapozásához illetve a folyamataik hatékonyságáról, azonban ez napi gyakorlatukban nem jelenik meg.

H2b: A növekedés-orientált vállalkozások esetében adaptálhatóak a piaci és belső adottságokat kombináló folyamatokban és összvállalati teljesítményben gondolkodó költséggazdálkodási módszerek: szabad cash flow, folyamatköltség-számítás, célköltség-számítás.

H3: A „teljesítményprizma” koncepció elmeire épített rugalmas teljesítménymérő és -értékelő rendszer adaptálható a növekedés-orientált KKV- k üzleti gyakorlatára, fejlesztve a cégek kaleidoszkóp gondolkodását és együtt javítva piaci és belső hatékonyságukat.

H3a: A KKV-k jellemzően nem a stratégia és az érintettekkel való kapcsolatuk szerint alakítják stratégiai és teljesítmény céljaikat, hanem sokkal inkább építkeznek saját belső kompetenciáikra, amellyel behatárolják a stratégiát ahelyett, hogy a stratégia „húzná” előre a kompetenciafejlesztést.

H3b: A növekedésben lévő KKV-k esetében a felvállalható teljesítménymenedzsment rendszernek elsődlegesen a tulajdonosokkal, vevőkkel és szállítókkal való kapcsolatukban megjelenő törekvéseik és elvárásaik alapján kell működnie.

H3c: A KKV-k gyakorlatából hiányzó folyamatmenedzsmentre láthatóan szükség van, amelyet erősíteni kell a teljesítmények jobb és pontosabb tervezése és értékelése által.

2. A kutatás tartalma, módszere és indoklása

A szerző vállalatgazdálkodási irányultsága és folyamat-tanácsadói munkája alapján lényeges volt, hogy az elkészült kutatás a modelleken és elméleti összefüggések feltárásán túl több gyakorlatias elemet is tartalmazzon. Így bár megállapítható, hogy a disszertáció tudományfilozófiai szempontból az objektívista alapállású kutatások közé illeszthető, már a kutatás kezdetén nyilvánvaló volt, hogy az elkészült disszertáció nem lehet pusztán leíró jellegű, hanem a kívánatos megoldásokat is kell tartalmaznia és elemeznie.

A kutatás elejét egy többéves irodalomkutatás jelentette, amelyben a vezetéstudomány, a számvitel és konkrétan a teljesítménymenedzsment irodalom áttekintése volt a cél. A szakirodalmi feltáró munka mellett tanácsadói tapasztalatokra is építve született meg egy elméleti keretmodell, amely alapján e kutatási szakaszt a hipotézisek megfogalmazása zárta. Ezt követően egy empirikus adatfelvételi és -elemzési szakasz következett. A vizsgálandó rendszerekhez külső szemlélőként közelítve próbál választ keresni a disszertáció szerzője a kiindulási alapkérdésekre; *leírva és megmagyarázva*, a valóságban mi, hogyan és miért fordul elő. A cél eléréséhez három módszer vezetett: először egy kérdőíves felmérés történt majd a visszaérkezett kérdőívekből képzett adatbázist egy- és többváltozós matematikai-statisztikai eljárásokkal (középérték elemzéssel, korreláció analízissel és T-próbával) elemezte a szerző. Az eredmények alapján került sor a hipotézisek kiértékelésére. Második lépcsőben, a kérdőíves módszer kiegészítéseképpen személyes mélyinterjúk készültek KKV vezetőkkel, a nehezen számszerűsíthető összefüggések feltárása céljából. Ennek a módszernek az alkalmazásával lehetőség nyílt a hipotézisek egy részének mélyebb felülvizsgálatára. A harmadik fázisban pedig a szerző tanácsadói tapasztalataiból szerzett szakmai ismeretei alapján kerültek újragondolásra a

kapott eredmények, hogy használható javaslatok és további kutatási irányok fogalmazódhassanak meg.

A disszertáció három nagyobb részből áll, követve azt a logikai láncot, amelynek segítségével más szerzők gondolatainak megismerésétől elindulva levezethető a mostani empirikus kutatás célja, keretmodellje, valamint a kapott eredmények értelmezése.

A témakör fontosságára és népszerűségére való tekintettel először a KKV-k általános gazdasági helyzetének feltérképezése történt meg. A makrogazdasági jellemzőkön túl lényeges, hogy kiemelt figyelmet kapjanak a növekedésben lévő KKV-k. Ezek összegzése alapján fogalmazódtak meg a kutatás hipotézisei. Az első fejezetet a stratégiai menedzsmentnek a kutatás szempontjából fontosnak tartott elméleteit mutatja be azzal a nem titkolt céllal, hogy olyan megközelítésekről essék szó, amelyek adaptálhatók a kis- és középvállalatokra. Ezt követően foglalja össze a dolgozat a teljesítménymérés és -értékelés releváns nemzetközi és hazai irodalmát. Kiemelve kerültek bemutatásra azon szerzők munkái, amelyeket a legjelentősebbnek ítélt meg a szerző a teljesítménymérés és -értékelés szempontjából. Ezek két fő csoportra oszlanak: a hagyományosnak tekinthető költségelemzési és tervezési koncepciókra, valamint a modern átfogó teljesítményértékelési és –menedzsment modellekre. A tárgyalás sorrendjét tekintve a nemzetközi szerzők: *Robert N. Anthony, Robert S. Kaplan, Robert Simons, David T. Otley* és *Andy Neely*. Ezt követően rövid összegzés található a kutatásra jelentősebb hatást gyakorló magyarországi vezetési és szervezési irodalomról. A terjedelmi korlátok miatt a disszertáció egyik mellékletében adott részletesebb leírást a szerző a korábbi és kortárs hazai teljesítménymenedzsment kutatásokról.

A disszertáció második részében elsőként a kutatás módszertani háttere, a kutatásban részt vett vállalkozások köre, az interjú alanyok és a kutatási modell kerültek bemutatásra. Továbbá ez a rész tartalmazza részletesen az empirikus kutatás menetét. A fejezet vezérfonalát a kvantitatív kutatás eredményeinek bemutatása adja. Ebben a fejezetben a hipotézisek ismeretében a meghatározott teljesítménymenedzsment-modell tesztelése található. Ugyanitt az empirikus vizsgálatról szóló rész utolsó fejezetében van összefoglalás az interjúkból leszűrhető tanulságokról, a kvalitatív kutatási eredményekről.

Az utolsó, harmadik rész számol be a kutatás legfontosabb eredményeiről. Nagy hangsúlyt kaptak a teljesítmény és a teljesítménymérési és -értékelési rendszer stratégiával, illetve a költséggazdálkodással való kapcsolatát jellemző megállapítások, valamint a KKV vezetői számára megfogalmazható ajánlások.

Az kutatás viszonylag kevés anyagi támogatottság mellett összesen 536 kiküldött kérdőívből 72 értékelhetően visszaérkezett kérdőívre támaszkodott, ami 13,43%-os válaszadási arányt jelent. Ez az arány sajnálatosan alacsony, viszont az azonosítható jelenségeket a jól definiált sokasági ismérvek alapján jellemzőnek mondhatjuk a kiemelt KKV-körre. Másik oldalról erősíti ezt az is, hogy a mintavételi eljárás miatt az alapsokaság is már meglehetősen kicsire zsugorodott. Hazánkban a 2008-as adatok alapján becsült, hozzávetőlegesen 1,5 millió KKV-ból 200-300 ezer növekedés-orientált vállalkozás tekinthető a kutatás alapsokaságának. Ezek mellett 10 mélyinterjú készült el, az ezekből szerzett többlettudásra támaszkodva kerültek kiértékelésre a kockázat felmérésére és becslésre, valamint a vízió kialakítására vonatkozó kérdések.

3. Kutatási eredmények – új tudományos eredmények

A kutatás első alaphipotézise arra vonatkozott, hogy a kisebb vállalkozások esetében – kifejezetten az intenzív növekedési periódusukban – a tulajdonosi döntések erős befolyása mellett kifejezetten „egyirányú” piaci szemlélet érvényesül. Így viszont háttérbe szorul a szervezet hatékonyságát célzó, belső működést meghatározó folyamatszemlélet.

T1: A növekedés-orientált kis- és középvállalkozások jövőképét a tulajdonosok elképzelései által erősen uralt piacközpontú szemlélet jellemzi.

A tézis mögött megbúvó ellentéteket a korábban vázolt alhipotézisekből keletkezett altézisek mutatják be és igazolják.

T1a: A kis- és középvállalkozások stratégiai céljai között a piacépítés és vállalati növekedés dominál a belső hatékonysággal szemben.

A vállalkozások vezetői által kitöltött kérdőív válaszaiban azt tapasztalhatjuk, hogy a nyereség, az árbevétel elérésére, nagyságára és mérésére vonatkozó állítások mindig előrébb kerültek a költségekre és folyamatok szervezetségére vonatkozó állításoknál. A rangsorkérdéseknél előfordult olyan eset, amikor csak a 3.-4. helyen jelentek meg elsőként

ezek a szempontok (A5, D3 kérdések). A stratégiai gondolkodás és jövőkép megformálásánál az interjúk és a nyitott kérdések sem cáfoltak rá a hipotézisre. Amennyiben nem a nyereség jelent meg a küldetések megfogalmazásában, mint első számú prioritás, akkor a vevői elégedettség, a szolgáltatás színvonala vagy valamilyen egyéb egyedi piaci jellemző, amely kidomborította a cégek „megkülönböztető” stratégiai szemléletét. A piaci működés hatékonyságára vonatkozó módszertanok, mint az árréstömeg tervezése és elemzése, vagy a kiszolgálás hatékonyságának javítása is szignifikánsan a nagyobb vállalkozások esetében jelentek meg.

Így a kutatási eredmények alapján a **H1a hipotézist elfogadhatjuk.**

T1b: A pénzügyi célok háttérbe szorulnak, a piaci stratégiai célok megvalósítása után fordulnak a pénzügyi célok felé.

A vállalatok megkezdik működésüket, és egy valamilyen módon kialakult – például jövőképen nyugvó – stratégia mentén elindulnak. A kívánt befektetések és a kialakított szervezet meghatározzák az üzleti tevékenység elvégzéséhez szükséges szervezeti struktúrát, és egy időre konzerválják is azt, a legközelebbi jelentősebb innováció bekövetkeztéig. A vállalkozás versenyelőnyt termékeinek és szolgáltatásainak jellemzői, piaci pozíciója, valamint a szervezet hatékonyságának növelése révén tud elérni. Tehát a piaci eredmények, az árbevétel realizálása mellett azt is figyelembe kell venni, hogy milyen ráfordításokkal jut hozzá ezekhez az eredményekhez. A felmérések alapján azt mondhatjuk, hogy a költségek tervezése nem jelentkezik ilyen részletességgel. Az éves, többnyire a számviteli logikát követő költségtervek nem hivatottak a hatékonyság mérésére. A teljesítménymérésnél, pedig a belső erőforrások felhasználását és rendelkezésre állását mérő, a likviditás meglétét ellenőrző mutatók nagyon kis átlag mellett viszonylag nagy szórást mutattak. Nem látszik, hogy egységesen fontosnak tartanák a vállalkozások az eredményesség mellett a hatékonyságot is. A likviditás és a pénzeszközök rendelkezésre állása, a több üzletággal és nagyobb bevétellel rendelkező cégeknél került szignifikánsan előrébb. Ilyen módon az eredmények **igazolták a H1b hipotézist.**

T1c: A kis- és középvállalati vezetők szemléletében a teljesítmények a célokhoz történő visszacsatolásakor az eredmények fokozottabban előtérbe kerülnek, mint a költségek, ráfordítások. A tervezés fázisában még mind a két tényező hangsúlyos.

Az interjúk során minden cégvezető különös lelkesedéssel mutatta be a vállalkozás múltját növekedését, és mindezt jellemzően az árbevétel változását szemléltető grafikon

segítségével, majd hozzátették az egyre nagyobb és nevesebb vevőik nevét. A terveknel szintén a potenciális piaci rések és a lehetséges vevők voltak a beszélgetés középpontjában. A kérdőívre adott válaszok, viszont igazolják a költségtervezés fontosságát, a gazdaságossági szempontok meglétét és a vevők megszerzésére irányuló beruházások megvalósítását. Ebből következően a teljesítményt a magas bevétel, a magas megrendelés-állomány és a vevők elégedettsége jelenti. A kérdőíves felméréshez hasonlóan a vállalatvezetőkkel folytatott interjúk során sem kapott hangsúlyt a költségoldal és az egyéb ráfordítások alakulása. Olyan szempontok, mint az önköltség vagy ELÁBÉ nem kifejezetten szempontok a stratégiai döntéseknél, nem gondolják ezeket versenyelőnyt befolyásoló tényezőnek. A probléma a viszonylagosan (rövid távon mindenképpen) fix költségek magas szintjéből fakad, de úgy gondolják a KKV vezetők, hogy nem tudják lényegesen befolyásolni ezek alakulását.

A hipotézist nem bizonyította a kutatás, mert a tervezésnél – ugyan kisebb fajsúlyú, de – meglévő költségoldali gondolkodás jelen van a vállalatoknál, de eltűnik az értékelés és elemzések oldalán, azaz amennyiben működik is valamilyen költségnyilvántartás, az azokból nyert adatok alapján nincs visszacsatolás a vezetői döntések irányába. Így nem válnak láthatóvá a költségeket okozó tényezők, ezért ezekre nehezen tudnak reagálni a vállalatok vezetői.

A **H1c** hipotézis a költségek és teljesítmények **tervezése szempontjából mindenképpen revízióra szorul**, viszont a **költséginformációk döntéshozatalnál játszó szerepe alapján abszolút helytállónak találom**.

Az alhipotézisek elfogadásával, a középértékek vizsgálata és az interjúk során elhangzott állítások eredményeit is figyelembe véve a **H1 hipotézist** lényegi módosítás nélkül **elfogadhatjuk**.

T2: A növekedésben lévő vállalkozások már módszeresen tervezik költségeiket, ami által sokkal tudatosabb erőforrás-gazdálkodást valósítanak meg, de ez a tervezés nem kapcsolódik szorosan az elérni kívánt teljesítménycélokhoz inkább csak pénzáramlások kontrolljául szolgál, ezért értékteremtési hatásukat nehezebb visszamérni.

A második hipotézis jelentősége abban áll, hogy módszerességében és tudatosságában hatékonyabb vállalati vezetés valósuljon meg a KKV-k esetében. Ezt a tudatosságot és módszerességet támogathatjuk meg kidolgozott rendszerek adaptációjával. Ezekre vonatkoznak az alábbi állítások.

T2a: A költségtervezésnél és költségek értékelésénél már nem csak egy nyilvántartó rendszer működtetése a cél, hanem további lényeges információkat szeretnének a vállalkozások stratégiájuk megalapozásához, illetve folyamataik hatékonyságáról, azonban ez napi gyakorlatukban nem jelenik meg.

A tervezési szempontok értékelésekor és a használati célok megfogalmazása esetén magas arányban nyilatkoztak úgy a vállalkozások vezetői, hogy költségeiket projektekhez kapcsolják valamint, hogy a költséginformációk befolyásolják az árakat, a beszállítók kiválasztását vagy éppen a marketing büdzsé nagyságát. A cégeknél nincs kiépült rendszer arra vonatkozóan, hogy folyamatában a tervezés, a célok meghatározása, az eredmények összegyűjtése és értékelése egymásra hassanak. Jellemzően magas átlagot kaptak azok az állítások, amelyek valamilyen teljesítménytényező hatását vetítették vissza a napi működésre. Például az alábbiak:

- Működési eredmény csökkenése rendre költségcsökkentő intézkedéseket von maga után.
- Vállalatunknál felmerülő működési költségnövekményt jellemzően áthárítjuk a vevőinkre.
- Vállalkozásunknál a költségszámítás módszerét folyamatosan felülvizsgáljuk, módosítjuk.
- Beszerzési folyamatunk teljes költségét nyilvántartjuk, követjük és megpróbálunk előrejelzéseket készíteni a jövőre nézve.

A két oldal (tervezés-értékelés) között elmarad a folyamatos iteráció, nehézkes a tervek és még inkább a jövőkép (stratégia) felülvizsgálata. Ha a költséggazdálkodási módszereket nézzük, még mindig a nem megfelelő információtartalom problémáját látjuk. Összefoglalva: a fejekben kialakult igényeket és a szemléletben elindult – mindenképpen pozitív – változásokat még nem követték a gyakorlati módszerek és eszközök. Így a **H2a hipotézist igazoltnak** tekinthetjük.

T2b: A növekedés-orientált vállalkozások a piaci és belső adottságokat kombináló, folyamatokban és összvállalati teljesítményben gondolkodó költséggazdálkodási módszerek közül a cash flow alapú módszerek befogadására nyitottak.

A korábbi kutatásokhoz képest eltérő módon, konkrét definíciókat olvashattak a kérdőív kitöltői. Így kellett nyilatkozniuk a használatról vagy a módszerek adaptálásának lehetőségéről. A kérdőív C kérdéscsoportjának eredményeit tekintve a vártnál kisebb arányú használatot tapasztalhattunk, de nyíltak mondható a vállalati kör az elsősorban cash flow alapú módszerek bevezetésére. A felsorolt módszerek közül a szabad cash flow módszer kiemelkedően jobb értékelést kapott társainál. Ez megerősíti a korábbi feltételezéseket is, miszerint igény már van a pénzügyi teljesítmények pontosabb és jobb nyomonkövetésére. Így csak **részben fogadhatjuk el a H2b hipotézist** azzal a módosítással, hogy jelenleg a cash flow alapú módszerek adaptálására láthatunk nagyobb esélyt, a folyamat-központú módszerek elterjesztése további feladatokat állít a KKV-k és tanácsadók elé is.

Az alaphipotézisre visszacsatolva láthatóan rés tátong az elméleti és tudományos eredmények, valamint a vezetői igények és a gyakorlatba átültetett módszerek megléte között. Ha képletesen nézzük, a teóriákból, tudományos elméletekből és elképzelésekből megformált óriási szirtekről tekintve a szakadék másik oldalán, ugyan elég mélyen fekvő, de már jól megalapozott szilárd síkot találunk, ahová el kell kezdeni a módszeres építkezést. Ez a kettősség mondatja velünk, hogy **alapvetően ne utasítsuk el a H2 hipotézist**, csak **tartalmi elemeit tekintve vizsgáljuk felül**.

T3: A „teljesítményprizma” koncepció elemeire épített rugalmas teljesítménymérő és -értékelő rendszer adaptálható a növekedés-orientált KKV-k üzleti gyakorlatára, fejlesztve a cégek kaleidoszkóp gondolkodását és együtt javítva piaci és belső hatékonyságukat.

A kutatás központi gondolatát a „teljesítményprizma” koncepció adta, így a KKV-k számára adaptálható teljesítményi szempontok közül ezen rendszer tartalmi elemeinek vizsgálatát végezte el a kérdőíves felmérés. Az 1. és 2. tézisek alapján egyértelmű, hogy változatlan formában nem megfelelő a teljesítményprizma a KKV-k teljesítménymérésére, az alkalmazhatóságához szükséges tartalmi módosítások irányaira vonatkoztatva kerültek megfogalmazásra az alhipotézisek. Elsőként azt vizsgáltuk meg, hogy az alapmodell logikai felépítése eltér-e a KKV-knál tapasztalt működési logikától: a stratégia

megvalósítása alapján szerveződnek a folyamatok, és ez vezérli a kompetenciák megszerzését, a kialakuló tanulási folyamatot. Második alhipotézis a kiemelt érintetti körre és az azokkal kapcsolatos viszony kialakításának keretét próbálta közelíteni. A harmadik pedig a rendszer komplexitását, azaz eredményességét és hatékonyságát garantáló folyamatszemplélet szükségességére irányult.

T3a: A hazai KKV-k jellemzően nem a stratégia és az érintettekkel való kapcsolatuk szerint alakítják stratégiai és teljesítményi céljaikat, hanem sokkal inkább építkeznek saját belső kompetenciákra, amellyel behatárolják a stratégiát ahelyett, hogy a stratégia „húzná” előre a kompetenciafejlesztést.

A kompetenciák feltérképezésekor a kapcsolati és kognitív kompetencia állítások kaptak (5-ös Likert-skálán) 4 feletti átlagot, és a sorban viszonylag hátra sorolták a vállalkozások a stratégia és a stratégia viszonylatában értelmezett elkötelezettség kompetenciákat. Az eredmények tükrében nem támaszthatjuk alá, hogy a növekedést nagyon tudatosan alakított stratégiaalkotás előzi meg, viszont mindenképpen állíthatjuk, hogy a vállalkozások tisztában vannak saját lehetőségeikkel és képességeikkel. A stratégia – folyamatok – képességek hármas rendszerében a KKV-k (főként a középvállalatok) úgy értékelték magukat, hogy a rendszer első elemeként mindenképpen a képességeket vennék alapul és erre építenék a stratégiát és folyamatokat. A teljesítménymenedzsment rendszerben fellelhető összefüggésekre vonatkozó állítások értékelése kapcsán a cégvezetők azonos mértékben helyezték a hangsúlyt a képességek fejlesztésére irányuló és stratégiai szempontokat összefogó állításokra (azonos 4 módusz és 4,1-3,8 közötti átlaggal). Ilyen szempontból bizonytalanok lehetünk a hipotézis elfogadásában, de az interjúk során elmondottak egyértelműen megerősítenek abban, hogy a belső adottságokból fakadó kompetenciák felé billen a mérleg nyelve. Ezt támasztja alá a saját múltbéli adatokra épülő költségtervezés is, amely még mindig a leggyakoribb eljárás az üzleti tervezés gyakorlatában. Még sokszor esnek a cégek abba a csapdába, hogy a távlati célok és versenytársaik helyett korábbi önmagukhoz mérik saját teljesítményeiket, amely téves következtetésekhez vezethet. A hipotézis elfogadásával azt szeretnénk megerősíteni, hogy egy minden részletében átvett modell, így a teljesítményprizma sem alkalmazható a KKV-knál, hiszen annak logikai sorrendisége (stratégia – folyamatok – képességek) jellemzően módosul (képességek – stratégia – folyamatok).

A **H3a hipotézist elfogadhatjuk**, habár sok tekintetben erősödik a biztos jövőképre és stratégiára épülő teljesítménygondolkodás.

T3b: A növekedésben lévő KKV-knál a felvállalható teljesítménymenedzsment rendszernek elsődlegesen a tulajdonosokkal, vevőkkel és szállítókkal való kapcsolatukban megjelenő törekvéseik és elvárásaik alapján kell működnie.

A KKV-k esetében nagyon gyakori, hogy a tulajdonosok egyben a cég menedzserei is. A kutatásnak nem volt célja, hogy a két szerep, mint eltérő érdekcsoportok közötti viszályokat és érdekazonosságokat elemezze, viszont nem hagyhatta figyelmen kívül magát a kettős szerep tényét. Az interjúk során 4-en voltak tulajdonos-ügyvezetők, akik jellemzően menedzserként gondolkodva reflektáltak a kérdésekre. A nem tulajdonos cégvezetők pedig egyikük kivételével arról számoltak be, hogy sokkal több esetben részese a tulajdonos az üzleti döntéseknek, mint azt ő elvárná, vagy jónak tartaná. A kérdőívek válaszaiból szintén az derült ki, hogy a teljesítménycélok és egyéb teljesítményelemeknél meglehetősen sokféle operatív szintű döntésnél is jelen voltak a tulajdonosok. A kapcsolat szorossága indokolja, hogy ne hagyjuk ki őket a szempontrendszerből, hiszen annak az egyik legfőbb eleméről beszélünk. A piaci központúság egyértelművé teszi a vevők és szállítók kiemelt szerepét, amelyet a kérdőív D6 kérdéscsoportjában adott válaszok igen magas (4,4-4,8) átlaga és módusza (5) mutat 10-15% körüli relatív szórással. A tartalmi elemek lényegét pontosan megértették a KKV vezetők, nagyon jól differenciálható, értékelhető, következetes válaszokat adtak.

Ezek alapján a H3b hipotézis beigazolódott.

T3c: A KKV-k gyakorlatából hiányzó folyamatmenedzsmentre láthatóan szükség van, amelyet erősíteni kell a teljesítmények jobb és pontosabb tervezése és értékelése által.

Már a kutatás megkezdésekor biztosnak gondolta a szerző – főként tanácsadói tapasztalatokra alapozva – a folyamatmenedzsment KKV-k számára is elérhető hasznát. Kutatásában olyan módszerek alkalmazhatóságát vizsgálta, amelyek az erőforrás-gazdálkodást és teljesítménymenedzsmentet összekapcsoló összefüggések feltárása révén igazolják, hogy valóban hatékonyabban működő vállalkozások azok, amelyek figyelnek a folyamataik szervezettségére. A folyamatszemplélet viszont nem kapott elég megerősítést a kérdőív válaszaiból, tehát gyakorlatban nem alkalmazzák, és nem is tartják lényegesnek az ehhez kapcsolódó tényezőket a KKV-vezetők. Az interjúk során, a problémák és kockázatok tárgyalásakor a kudarctérkép logikája mentén végigvitt folyamatbeli kapcsolatok kiderítették, hogy a cégvezetők az igények szintjén érzik a folyamatok

szervezetlenségét, de saját bevallásuk szerint nem tudnak tenni ellene. Hol a humán-erőforrás hiánya, hol az időmenedzsment problémája, hol pedig a szervezetfejlesztési anomáliák miatt hátrítottak válaszaikban. Az interjúk során négy cég vezetője is kiemelte, hogy integrált vállalatirányítási rendszert vezettek be a közelmúltban, ezáltal jobban kezdték látni a cég folyamatait. A bevezető projekt mutatott rá redundáns folyamatokra és elégtelen információkat hordozó rendszerelemekre. Többen felismerték, hogy egy-egy alkalmazott köré épültek ki nagyon különböző funkciókat összefogó „üzleti egységek”, így párhuzamosan működtettek részfolyamatokat, ahelyett, hogy egy folyamatba illesztették volna a szereplőket, még akkor is, ha azoknak bizonyos fokig új dolgokat kellett elsajátítaniuk.

A kutató azt látja, hogy ezen a területen találjuk a legtöbb tennivalót, és nem kell páromondatos igenlő válaszok után azt gondolni, hogy ezek a vállalkozások megfelelő módon foglalkoznak saját üzleti folyamataikkal.

A H3c hipotézist egyértelműen igazolták a kvantitatív és kvalitatív kutatás eredményei is.

Összességében **a H3 hipotézist elfogadhatjuk**, azzal a **kikötéssel**, hogy nem egy általános modell alapján lehetséges a „teljesítményprizma” koncepció alkalmazása ezekre a cégekre, hanem megfelelő előkészítés után egy testre szabott egyedi teljesítménymérő és -értékelő szisztémát lehet a cégeknél bevezetni. Kétségtelenül nagy felelőssége van a KKV-kat támogató és segítő állami és EU-s intézményrendszereknek, valamint az erre a vállalati köre specializálódott üzleti és informatikai tanácsadóknak.

3.1 Új/újszerű tudományos eredmények

A kutatás lefolytatása önmagában sok tapasztalattal gazdagít, a disszertáció pedig egy lezárása annak a sokszínű munkának, amely segítségével még átláthatóbbá válhat a KKV-k működési problémáinak háttere, az elhibázott, vagy tétova döntések okozói, az elvárt teljesítmények elmaradásának okai. A disszertáció primer és szekunder kutatásra is épült, ezért kijelenthetjük, hogy továbbvisz az elődök munkáiból, de új ismereteket is igyekszik feltárni. Ennek alapján az alábbiakban összegezhetjük a megszületett tudományos eredményeket:

1. A disszertáció több tudományterületet szintetizáló módon nyújt áttekintést a külföldi és magyar szakirodalomról. A stratégiai menedzsment irodalom és

stratégiai költséggazdálkodással kapcsolatos irodalom nem csak a múltbéli fejlődését összefoglaló módon, hanem már a kortárs tudományos eredményeket is felhasználva került bemutatásra. A már bizonyított kapcsolatok mellett új szemléletben és új szempontrendszer mellett mutatja be a KKV-k esetén a stratégia – költségek – teljesítmény kapcsolatait vizsgáló modellt. Ezt az összekapcsolást és a megalkotott – empirikus vizsgálatokra alkalmas – keretmodellt újszerű eredménynek tekinthetjük.

2. A disszertáció újszerű módon konkrét definíciók megadásával vizsgálta a költséggazdálkodás és vállalati teljesítmény tervezésére alkalmas nagyvállalati módszerek adaptálásának lehetőségét. A korábbi átfogó magyarországi kutatások, mint a „Versenyben a Világgal” program zárótanulmánya is kritizálta, és további lehetőségként emelte ki ennek fontosságát és eddigi hiányát. A rövid egymondatos lényegi magyarázatok alapján pontatlanabb eredményre számíthatunk, mint a konkretizált definícióknál. A módszereknél így világosan kiderült, hogy a vizsgált növekvő KKV-k nem feltétlenül a célszerű módszerek irányába elhivatottak, hanem sokkal inkább az ismertebb, a likviditás és pénzforgalmi szemléletet tükröző módszereket részesítik előnybe. Azok tartalmi elemeivel jobban tudnak azonosulni, így azok elfogadhatóbbak számukra. A folyamatköltség-eljárás és a célköltségszámítás helyett jóval használhatóbbnak látják a bevétel-kiadás logikát magába foglaló cash flow módszerek alkalmazását.
3. Új eredményként empirikus úton bizonyítást nyert, hogy a növekedés-orientált vállalkozások stratégiai gondolkodását erős – a tulajdonosok által nagymértékben befolyásolt és uralt – piacközpontúság határozza meg, amely a vevők megszerzésére, a bevétel maximalizálására és nyereség elérésére koncentrál. E mellett nem foglalkozik a cég belső folyamataival, a hatékonysággal. Az eredményesség mellett nem jelenik meg a gazdaságosság fontossága. Kiemelt célok mellett a teljesítmények értékelésénél nem kap hangsúlyt az eredmények elérése céljából felhasznált erőforrások nagysága. A már eleve eldöntött piacépítést „mindenáron” végigviszik a cégek.
4. Kockázatok felmérése és értékelésével kapcsolatos empirián túl a kvalitatív kutatási eredmények is alátámasztották, hogy a vállalkozások esetében jellemzően eredmény-centrikus gondolkodásról beszélhetünk, a kudarc lehetőségek feltérképezése nem hangsúlyos. A társadalomkutatásokban sokszor kitűnő magyar

pesszimizmus és baljós gondolkodás, láthatóan nem működik, ha vállalkozásokról beszélünk.

5. A „teljesítményprizma” hasznos, rugalmas és alkalmazható módszernek bizonyulhat ahhoz, hogy annak szabályai alapján egy elfogadható modellt ajánljunk a kis- és középvállalkozások számára is. Olyan testre szabható keretrendszert tud biztosítani, amellyel pótolni lehet a jelenleg a teljesítmények, illetve az erőforrások tervezésénél és értékelésénél meglévő hiányosságokat. A kutatás eredményes volt abból az aspektusból is, hogy megfelelő válaszokat, következetes és konzisztens álláspontot tükröztek a KKV vezetőktől visszaérkező kérdőívek. A felmérés eredményei arra mutattak, hogy a képességek és kompetenciák előtérbe helyezése, valamint a megfelelő érintettek kiemelése lényeges lesz az modell adaptálhatósága szempontjából. A módszerekre felkészült KKV-k, természetesen igénylik a tanácsadói segítséget az alkalmazások és új rendszerelemek implementálásához.

4. Következtetések és javaslatok

A kutatási eredmények alapján két csoportba foglalva fogalmazhatunk meg javaslatokat egyfelől a kis- és középvállalkozások vezetői, másfelől a terület tudományos kutatói számára.

Javaslatok a KKV szektorban dolgozó vezetők számára:

- A vállalkozások erőforrás-gazdálkodása nem csak pénzkérdés. A nyereség és bevétel maximalizálás mellett, fontos időről-időre a belső folyamatokat áttekinteni és átformálni, hogy ne maradjanak redundanciák és pazarló tevékenységek a rendszerben.
- A folyamatos növekedéshez és működéshez szükség van a vízió megalkotására. Fontos, hogy a cégvezetők elképzeljék, hogy milyen utat szánnak cégüknek.
- A teljesítmények megítélése mellett alaposan végig kell gondolni a kockázatokat, mintegy forgatókönyv – akár írásos formában is – le kell tudni vezetni a kudarchoz vezető utat.
- Módszeresen mérni kell a bevétel és költségek mellett a szállítókkal, vevőkkel és tulajdonosokkal meglévő kapcsolat minőségi elemeit is. (Pl.: határidők betartását, teljesített rendelések számát, sikeres projektek számát...stb.)

Kutatással foglalkozó kollégáim számára az alábbi javaslatokkal és iránymutatással szolgál a disszertáció:

- Miután empirikus vizsgálatok nyomán tapasztalhatjuk, hogy a komplexebb költségmenedzsment módszerek irányába nyitottak a kisebb vállalkozások, ezért megvan a lehetőség arra, hogy további nagyvállalati módszerek implementálását teszteljük.
- A kutatás a KKV-k egy kisebb speciális csoportjára összpontosított, viszont a teljesítmények megítélését más vállalkozásokra is vizsgálhatjuk, vagy egy sokkal szélesebb körben is elvégezhető ugyanez a kutatás.
- A disszertáció megtette az első lépést arra vonatkozóan, hogy a „teljesítményprizma” keretmodelljét lefordítsa a KKV-k irányába, viszont a koncepció sematizálására, adott esetben bevezetési projektek szerkezetének kialakítására indulhatnak el kutatási projektek.
- Tanácsadóként pedig a gyakorlati alkalmazhatóság tesztelése a következő lépés, egy konkrét pilot-projekt megvalósítása és dokumentálása, hogy segítse a további eredmények elérését és hasznos segédlet lehessen az oktatásban is.

5. A szerző publikációi

Kutatási témához kapcsolódó publikációk

Strategy competences and performance measurement in the Hungarian SME's sector; Negotia (edit: Conf. dr. Ioan Cristian Chifu), Small and Medium Sized Enterprises in European Economies and all over the World, 4th edition, 2009, Studia Univeritatis Babes-Bolyai, Cluj-Napoca, Romania

Teljesítménymenedzsment a növekedésorientált KKV-knál; Innováció, versenyképesség, KKV-k II. Monográfia, Budapest, 2010. ISBN-978-615-5075-00-1

A stratégia - költséggazdálkodás - teljesítmény kapcsolata a kis- és középvállalkozásoknál (kutatási beszámoló), Vállalatépítő Online folyóirat, 2010. szeptemberi szám (<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/09/05/a-strategia-koltseggazdalkodas-teljesitmeny-kapcsolata-a-kis-es-kozepvallalkozasoknal/>)

Vállalatirányítási szoftverek bevezetése – a megújulás lehetősége; Innovációmenedzsment-Nemzetközi Konferencia tanulmány kötet (szerk.: Dr. Csath Magdolna) 2009, Budapest. ISBN-978-963-9558-87-8

Teljesítménymenedzselés a kis- és középvállalkozásoknál, Supply Chain Monitor 2007. június-i számában 47-52. oldal

A vállalati hatékonyságjavítás szerepe a hátrányos térségek felzárkózásában, Előadáskötet VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, 2007 Miskolc ISBN-978-963-661-786-8 (társszerző: Forgó Zoltán)

Vállalkozói stratégiai iskola – avagy a „vízió” mindenek előtt; (poszter előadás) VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, 2007 szept. 27, Miskolc ISBN-978-963-661-786-8.

A teljesítmények menedzselésének szempontjai a kis- és középvállalkozásoknál, Előadáskötet II. KHEOPS Tudományos Konferencia, 2007Mór ISBN-978-963-87553-0-8

A piaci teljesítmény-meghatározás problémája a kis- és középvállalkozásoknál, Előadáskötet I. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór 2006. ISBN-963 2298 497

The Main Cost Drivers at Small and Medium-Sized Enterprises; 5th International Conference of PhD Students, University of Miskolc, 2005. Miskolc

Költségek és stratégia kapcsolata a kis- és középvállalkozásoknál, XXVII. OTDK, Doktorandusz szekció 2005, Sopron.

A vezetői döntések megalapozása a globális gazdasági környezetben; Fiatal Regionalisták IV. Országos Konferenciája, 2004Győr

A nemzetközi K+F tevékenység szervezeti háttere; III. Alföldi Tudományos Tájékozódási Napok, Mezőtúr, 2002. okt. 17-18. (lektorált)

Oktatási anyagok, jegyzetek:

Vállalatgazdaságtan oktatási segédlet (elektronikus könyv) – Bologna-tankönyvsorozat, Sopron, 2007 (www.uzletibsc.hu)

Kereskedelemgazdaságtan (kiegészítő képzés) I-IV modulok (kézirat) NYME-KTK Sopron 2005 (www.kurucza.anre.hu)